

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Rochimah Imawati^{1*}, Ilmi Amalia²

^{1,2)}Fakultas Psikologi dan Pendidikan, Universitas Al Azhar Indonesia, Jl. Sisingamangaraja, Jakarta 12110
Telp 021 7244456, fax 7244767, *email : rochimah@uai.ac.id

Abstract - Studies about job performance show that it is influence by many variables. These present study what to test the hypotheses that work engagement and organization culture simultaneously influence job performance. Data were collected among employees at University Al Azhar of Indonesia. The result show that both of the variable, work engagement and organization culture influence job performance but organization culture show better prediction than work engagement.

Keywords - organizational culture, work engagement, job performance

I. PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Permasalahan

Pada masa kini, era informasi dan globalisasi memaksa organisasi untuk mampu bersaing dalam pasar dunia. Keberhasilan organisasi sangat ditopang oleh keadaan dan kualitas dari SDM yang dimilikinya. Salah satu indikator dari permasalahan tersebut adalah *job performance* atau yang biasa disebut dengan kinerja. Dimana kinerja meliputi kinerja organisasional dan kinerja karyawan. Sebagai suatu penelitian yang lebih menitikberatkan pada faktor psikologikal, maka yang ingin dilihat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah budaya organisasi. Dimana faktor tersebut akan dapat mempengaruhi *work engagement* (rasa kemenyatuan dengan pekerjaan) yang selanjutnya akan berpengaruh pada kinerjanya.

Selanjutnya, budaya organisasi disebut sebagai variabel independent (*exogen*). Kinerja sebagai faktor yang dipengaruhi, variabel dependent (*endogen*). Sedang *work engagement*, berperan

sebagai perantara dan penentu kualitas hubungan antara IV dengan DV, atau disebut sebagai variabel moderator.

I.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini yang akan menjadi permasalahan adalah, apakah variabel budaya organisasi dan *work engagement* dapat mempengaruhi secara langsung sendiri-sendiri atau bersamaan terhadap kinerja karyawan.

II. KERANGKA TEORITIK

II.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah terjemahan dari *job performance*, dimana dalam istilah bahasa Indonesia kinerja singkatan dari kinetika energi kerja. Istilah *performance* sering di Indonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam kurun waktu tertentu (Wirawan, 2009). Adam M.Grant, 2008; menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil atau prestasi yang dicapai karyawan, dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Kinerja, hasil atau apa yang ditampilkan dalam kerjanya secara kualitas dan kuantitas yang dicapai melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Cash and Fischer, 1987; Tiena G.A, 2007) yang disebut sebagai *job performance*, *work outcome* dan *task performance* (Baron and Greenberg, 1990; Tiena G.A, 2007).

Artinya, kinerja adalah suatu tingkat peranan anggota organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, peranan yang dimaksud adalah pelaksanaan suatu tindakan untuk menjalankan dan menyelesaikan tugas yang diberikan. Kinerja dapat dilihat pada hasil kerja yang dicapai seseorang baik

berupa produk atau jasa sesuai standar yang telah ditentukan. Disini perlu disampaikan pula bahwa dalam Kamus Istilah Manajemen (LPPM, 1981) kinerja diartikan dalam 2 sisi, pertama kinerja adalah kegiatan karyawan dalam menunaikan tugas, yang menunjukkan perilaku apa saja yang ditampilkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan yang kedua adalah hasil karya, yang menekankan pada hasil yang dicapai karyawan setelah melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Setiap organisasi mempunyai rumusan tersendiri tentang apa yang disebut kinerja karyawan. Sejumlah organisasi kaitkan kinerja karyawan dengan perilaku dan hasil dari perilaku karyawan bersangkutan, dengan hal-hal seperti: tingkat absensi atau tingkat keterlambatan masuk kerja. Sedangkan organisasi memandang kinerja karyawan dari sisi produktivitasnya, terutama apabila organisasi terapkan sistem insentif yang membayar karyawan berdasarkan jumlah produk yang dihasilkannya.

Sebuah organisasi yang telah memiliki sistem manajemen yang baik biasanya akan melakukan manajemen kinerja sebagai suatu upaya yang terus menerus bagi kemajuan kinerja organisasi secara umum. Manajemen Kinerja merupakan proses yang bertujuan meningkatkan kinerja individual karyawan, kinerja tim kerja, dan kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Proses manajemen kinerja dilakukan bersama antara manajemen dan karyawan (Michael Armstrong, 1995; Wirawan, 2009).

Penilaian kinerja dimulai dengan pengumpulan data kinerja para karyawan sepanjang masa evaluasi kinerja. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi tentang apa yang dilakukan karyawan, membandingkan antara indikator kinerja karyawan dengan standar kinerja karyawan secara organisasional (Wirawan, 2009). Secara umum, terdapat 2 pendekatan yang digunakan dalam melihat atau mengukur kinerja karyawan (Spector, 1996). Pendekatan obyektif, mengukur kinerja karyawan dari perilaku atau hasil perilakunya berdasarkan dimensi-dimensi yang dapat dihitung secara kuantitatif, misalnya kehadiran, keterlambatan, produktivitas penjualan, tugas yang diselesaikan, dll. Pendekatan subjektif, lebih mengukur kinerja karyawan berdasarkan dimensi-dimensi yang bersifat kualitatif, dan lebih berkaitan dengan perilaku yang ditampilkan karyawan, misal: sikap, motivasi, atau kualitas pekerjaan. Walaupun nantinya dapat dikuantitatifkan, tetapi sifat dasar dimensi-dimensi yang diukur ini adalah kualitatif.

Selanjutnya, meskipun ada yang menempatkan kinerja sebagai variabel yang akan memberi dampak pada variabel berikutnya (Christoper C. Rossen et all.: 2006, Adam M Grant: 2008). Tetapi kinerja karyawan lebih banyak ditempatkan sebagai akibat dari variabel-variabel lain yang mendahuluinya. Variabel tersebut misalnya tentang kondisi emosional (Russel Cropanzo, et all.: 2003, Wei-Chi Tsai et all.: 2007), job security (Yitzhak Fried, et all.: 2003), kepemimpinan, collective personality, budaya organisasi (David A. Hofman, et all.: 2005, Tienna GA et all.: 2007), work engagement (Marisa Salanova et all.: 2005). Sedangkan penelitian ini menempatkan kinerja sebagai akibat dari variabel-variabel sebelumnya.

II.2 Work Engagement

Work engagement menurut Kahn : “simultaneous employment and expression of person’s ‘preferred self’ in task behaviours that promote connections to work and to others, personal presence (physical, cognitive, and emotional) and active, full performance” (Derek R. Avery et al., 2007; Sabine Sonnentag, 2003. Sebagai motivational construct, work engagement diterjemahkan sebagai “positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption”.

Kondisi psikologis yang work engagement ini dilawankan dengan kondisi karyawan yang padam, burnout (Schaufeli dan Bakker, 2004; Aamir dan Finian, 2008). Karyawan padam ditandai dengan kelelahan psikologis, sinisme (tidak peduli, apatis), dan sering tidak efisien bahkan cenderung tidak profesional dalam melaksanakan pekerjaannya (Maslach, Jackson dan Leiter, 1996; Aamir dan Finian, 2008). Dalam kepustakaan psikologi industri dan organisasi, work engagement dijelaskan dalam 2 pendekatan. Pendapat pertama dari Maslach dan Leiter (1997), seorang karyawan yang memiliki work engagement maka ia akan menampilkan energi (selalu bersemangat), keterlibatan dan kemantapan (efficacy) terhadap pekerjaannya. Dengan demikian tiga ciri tersebut benar-benar berlawanan dengan kondisi psikologis karyawan yg padam. Energi dilawankan dengan kelelahan, keterlibatan dilawankan dg sinisme, kemantapan dilawankan dengan ketidak-efisiensi.

Pendapat kedua dari Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma dan Bakker (2002) dengan masih mengambil inti pemikiran dari teori sebelumnya (Maslach dan Leiter) mengembangkan work engagement sebagai kondisi pemikiran dan

psikologis yang positif terhadap pekerjaan, sehingga karyawan mem-perlihatkan sikap dan perilaku seperti : vigor, dedication, absorption. Vigor merupakan energi, daya tahan secara fisik dan mental, kesediaan untuk berusaha, ketekunan (ketabahan) menghadapi kesulitan. Dedication adalah sense of significance, antusias, inspiratif, kebanggaan (pride), merasa tertantang (challenge at work). Absorption yaitu selalu konsentrasi (fokus) pada pekerjaan, gembira, mencintai pekerjaannya, tidak ter-pisahkan dengan pekerjaan. Dari penjelasan teori tersebut kemudian Schaufeli dkk mengembangkan lebih lanjut pengukuran work engagement untuk digunakan dalam penelitian-penelitian mengenai hal tersebut (Aamir dan Finian, 2008).

II.3 Budaya Organisasi

Setiap organisasi, baik itu organisasi profit atau sosial, memiliki perilaku dan symbol-simbol yang menggambarkan budayanya. Budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Budaya, merupakan mental programming dari organisasi, merupakan pencerminan dari 'modal' kepribadian organisasi. 'Modal' kepribadian organisasi ialah derajat hegemonitas dan kekuatan dari suatu orientasi kepribadian khusus dalam organisasi (A.S Munandar, 2001)

Schein (1992) jelaskan bahwa budaya organisasi tercermin pada perilaku anggotanya, karyawannya (dalam berbagai tingkatan), kebijakan-kebijakannya, peraturan-peraturannya, termasuk tampak pula pada simbol-simbol materialnya. Batasan yang diberikan Schein adalah: *"a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems"*.

Menurut Stringer (Wirawan, 2007) budaya organisasi terdiri atas lima komponen:

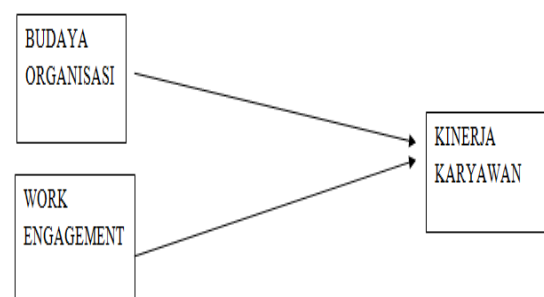
1. Nilai-nilai, adalah cara-cara anggota organisasi mengevaluasi atau meng-akses sifat-sifat tertentu, kualitas, aktivitas atau perilaku sebagai baik atau buruk, produktif atau pemborosan.
2. Kepercayaan. Walaupun sering tidak dinyatakan, kepercayaan merefleksikan pemahaman anggota organisasi mengenai cara

organisasi bekerja dan kemungkinan konsekuensi tindakan yang mereka lakukan.

3. Mite. Adalah cerita atau kisah (bisa jadi melegenda) mengenai organisasi dan pemimpinnya untuk memperkuat nilai-nilai inti atau kepercayaan.
4. Tradisi. Adalah kejadian-kejadian penting yang berulang dalam suatu organisasi. Tradisi mengabadikan nilai-nilai budaya organisasi, kemajuan, atau prestasi khusus dalam kepercayaan diri tinggi organisasi.
5. Norma. Adalah peraturan informal yang ada dalam organisasi mengenai pakaian, kebiasaan kerja, dan norma perilaku interpersonal.

II. 4. Kerangka Konseptual

Budaya organisasi yang merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh karyawan, dan *work engagement* sebagai kondisi personal karyawan diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, secara langsung sendiri-sendiri atau bersamaan; serta signifikansi korelasi budaya organisasi dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan. Diharapkan penelitian ini dapat dilihat bagaimana kontribusi efektif masing-masing variabel independen atau kedua variabel secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Dan melihat bagaimana kemampuan prediktif budaya organisasi dan *work engagement* terhadap kinerja.



Gambar 1. kerangka berpikir penelitian

III METODE PENELITIAN

III.1 Masalah Penelitian, Hipotesis, Variabel Penelitian

III.1.1. Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dilakukan, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah variabel budaya organisasi dapat memprediksi kinerja kerja?

2. Apakah variabel work engagement dapat memprediksi kinerja kerja?
3. Bagaimanakah perbedaan diantara kedua variabel independen budaya organisasi dan *work engagement* dalam menjadi prediktor (sumbangan) bagi kinerja kerja?

III.1.2. Hipotesis

Dalam penelitian ini dimunculkan hipotesis yang nantinya akan dibuktikan melalui penelitian berdasarkan apa yang telah dirumuskan sebelumnya dalam masalah penelitian;

Hipotesis null (Ho) sebagai berikut:

1. Tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Tidak ada pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis alternatif (Ha) sebagai berikut:

1. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Ada pengaruh work engagement terhadap kinerja karyawan.

III.1.3. Variabel Penelitian

Independen variable pada penelitian ini adalah, “budaya organisasi” dan “work engagement” dan dependen variabelnya adalah “kinerja karyawan”.

III.2 Subjek Penelitian dan Teknik Pengambilan Sampel

III.2.1 Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah karyawan Universitas al Azhar Indonesia – Jakarta (UAI) dengan **karakteristik** sebagai berikut: a) Karyawan Universitas Al Azhar Indonesia pada tingkatan kasub bag dan dibawahnya. b) Telah bekerja minimal 1 tahun. c) Bersedia mengisi skala penelitian.

Jumlah subjek pada penelitian ini adalah 50 orang karyawan Universitas Al Azhar Indonesia yang telah bekerja selama minimal 1 tahun, karena dengan masa tersebut diperkirakan sudah memahami budaya organisasi dan memiliki *work engagement*.

III.2.2. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan cara *incidental sampling*, artinya individu yang telah memenuhi kriteria-kriteria yang ditentukan (*purposive sampling*) dapat diambil sebagai subjek penelitian, dan diambil yang paling mudah ditemui atau yang secara tidak sengaja

bertemu dengan peneliti dan bersedia menjadi sampel (*incidental sampling*), sampai jumlahnya mencapai batas yang diperlukan (Guilford & Fruchter, 1981).

III.3. Alat Penelitian

Penelitian ini menggunakan alat penelitian berupa kuesioner. Kuesioner adalah alat pengumpul data yang berupa daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis yang dijawab sesuai dengan keadaan subjek. Kuesioner dapat dijawab dengan berbagai cara, antara lain, melalui wawancara tatap muka, diisi sendiri oleh subjek, dijawab melalui telepon, atau pos. Pengisian kuesioner pada penelitian ini diisi sendiri oleh subjek.

Skala Budaya Organisasi

Skala budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan skala yang telah dipergunakan oleh Johanes Basuki (1994) dan Abdur Rahim Teraju (2008), berdasarkan teori Miller 1984 (J. Basuki, 1994). Dimana budaya organisasi merupakan sistem nilai yang berdasarkan pada azas-azas tertentu dengan indikator sebagai berikut:

- Azas Tujuan (1,2,3) : 3 butir
- Azas Konsensus (4,5,6) : 3 butir
- Azas Keunggulan (7,8,9,10) : 4 butir
- Azas Kesatuan Kepentingan (11, 12, 13, 14) : 4 butir
- Azas Imbalan berdasarkan Prestasi (15, 16, 17): 3 butir
- Azas Empirik (18) : 1 butir
- Azas Keakraban (19, 20, 21, 22) : 4 butir
- Azas Integritas (23, 24, 25, 26): 4 butir

Skala Work Engagement

Skala *work engagement* yang digunakan merupakan adaptasi dari Work and Well Being Survey oleh Schaufeli & Bakker (2006). Work engagement merupakan kondisi psikologis seseorang terdiri atas aspek *vigor*, *dedication*, *absorption*. **Vigor** adalah energi, daya tahan secara fisik dan mental, kesediaan untuk berusaha, ketekunan menghadapi kesulitan. **Dedication**, sense of significance, merupakan antusias, inspiratif, kebanggaan (pride), merasa tertantang (challenge at work). **Absorption**, yaitu selalu konsentrasi (fokus) pada pekerjaan, gembira, mencintai pekerjaannya, tidak terpisah-kan dengan pekerjaan. Indikatornya adalah :

- Vigor (51, 54, 57, 60, 63, 66): 6 butir
- Dedication (52, 55, 58, 61, 64) : 5 butir

- Absorption (53, 56, 59, 62, 65, 67) : 6 butir

Skala Kinerja Kerja

Skala kinerja kerja yang digunakan pada penelitian ini merupakan skala yang sebelumnya telah dipergunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Abdur Rahim Teraju (2008), (tidak dijelaskan secara spesifik skala ini merupakan pengembangan dari teori tertentu yang mana). Skala dalam kinerja karyawan yang merupakan hasil kerja karyawan dalam satuan waktu tertentu, dengan mengacu kepada tugas dan tanggungjawab yang diberikan organisasi (perusahaan), indikatornya adalah:

- Kualitas Kerja (27, 28, 29, 30, 31, 32, 33) : 7 butir
- Kuantitas Kerja (34, 35, 36, 37) : 4 butir
- Konsistensi Karyawan (38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45) : 8 butir
- Sikap Karyawan (46, 47, 48, 49, 50) : 5 butir

III.4. Teknik Pengolahan Data

Penelitian ini melakukan pengolahan data dengan menggunakan teknik *multiple regression*. *Multiple regression* digunakan untuk mengetahui bagaimana kontribusi atau sumbangan efektif masing-masing variabel, budaya organisasi dan work engagement, terhadap kinerja karyawan.

Koefisien reliabilitas dapat dihitung dengan metode Koefisien Cronbach Alpha (Anastasi & Urbina, 1997). Alpha dapat digunakan untuk memperkirakan reliabilitas internal alat ukur yang item-itemnya diskor secara dikotomi atau item-itemnya memiliki rentang luas dalam bobot skor, seperti yang terdapat pada inventori kepribadian dan pemeriksaan esai. Metode ini dipilih karena alat ukur penelitian ini adalah skala yang memiliki rentang luas dalam bobot skor. Tingkat validitas dinilai dengan menganalisis secara kualitatif, kesesuaian antara teori yang digunakan dengan item-item yang ada.

III.5. Prosedur Pelaksanaan Penelitian

III.5.1. Tahap Persiapan Penelitian

Sebelum melakukan penelitian, peneliti mengonstruksi alat ukur yang akan digunakan. Ada dua cara yang peneliti lakukan untuk mengonstruksi alat ukur. Pertama, peneliti mengadaptasi alat ukur yang sudah ada. Alat tersebut diterjemahkan kemudian beberapa rekan dosen diminta pendapatnya mengenai itemnya apakah mudah dimengerti. Kedua, peneliti

menggunakan skala yang sudah dikembangkan di Indonesia.

Peneliti menghubungi beberapa perusahaan untuk diminta kesediaannya menjadi subjek penelitian dan ternyata hanya Universitas al-Azhar Indonesia yang dapat menjadi subjek penelitian.

III.5.2 Tahap Pengumpulan Data

Peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 50 buah, kuesioner yang kembali dan dapat diolah oleh peneliti sejumlah 43 buah.

III.5.3 Tahap Pengolahan Data

Seluruh data diolah dengan program aplikasi perangkat lunak SPSS 16 for Windows. Gambaran umum mengenai subjek diperoleh dengan mengolah hasil pada bagian identitas diri. Hasil pengolahan dinyatakan dalam bentuk persentase.

Untuk mengetahui kemampuan prediksi dari setiap variabel independen terhadap kinerja dilakukan penghitungan dengan menggunakan metode *multiple regression*.

IV. HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

IV.1 GAMBARAN SUBJEK

Subjek penelitian adalah karyawan Universitas al-Azhar Indonesia dengan rata-rata masa kerja empat tahun ($SD=2,6$). Subjek terdiri dari laki-laki sebanyak 46, 3% dan perempuan sebanyak 41,5%. Usia subjek rata-rata 30 tahun ($SD=8,01$), sebanyak 60% subjek berusia dibawah 30 tahun. Karakteristik subjek dapat dilihat lebih detil pada Tabel 1 dengan hasil pengolahan berupa persentase.

Tabel 1 Gambaran Subjek

Karakteristik		Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	46,3 %
	Perempuan	41,5%
Umur	22-25 tahun	39%
	26-29 tahun	24%
	30-40 tahun	27%
	41-55 tahun	9%
	56-60 tahun	3%
Lama bekerja	1-3 tahun	40%
	4-6 tahun	38%
	7-10 tahun	22%

IV. 2. HASIL UTAMA PENELITIAN

Masalah pertama yang hendak dijawab pada penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja kerja. Rata-rata skor skala budaya organisasi adalah 75,14 (SD= 6,4). Berdasarkan hasil analisis budaya organisasi secara signifikan memprediksi kinerja kerja sebesar $\beta=0,41$, $t(38)=2,95$, $p=0,005$.

Masalah kedua yang hendak dijawab pada penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh variabel work engagement terhadap kinerja kerja. Rata-rata skor skala work engagement adalah 84,97 (SD=12,68). Berdasarkan hasil analisis work engagement secara signifikan memprediksi kinerja kerja sebanyak $\beta=0,28$, $t(38)=2,00$, $p=0,05$.

Hasil perhitungan koefisien β dapat dilihat pada Tabel 2

Tabel 2 Hasil koefisien β

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	41.434	8.041		5.153	.000
	budaya	.286	.097	.414	2.950	.005
	Workengagement	.142	.071	.280	2.000	.053

a. Dependent Variable: kinerja

Masalah ketiga yang hendak dijawab pada penelitian ini adalah di antara kedua variabel independen budaya organisasi dan *work engagement* yang dapat menjadi prediktor bagi kinerja kerja. Budaya organisasi dan work engagement memberikan kontribusi yang bermakna terhadap variasi kinerja kerja sebanyak $R^2=0,28$, $F(37)=8,89$, $p=0,001$ yang berarti sumbangan kedua variabel independen sebanyak 28 % terhadap kinerja kerja. Dari hasil β , terlihat bahwa budaya organisasi memprediksi kinerja kerja lebih baik daripada *work engagement*.

Hasil analisis multiple regression dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3 Hasil analisis multiple regression

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565 ^a	.319	.283	5.45387

a. Predictors: (Constant), *work engagement*, budaya organisasi

V. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan

1. Variabel budaya organisasi memberikan kontribusi yang bermakna dalam memprediksi kinerja kerja
2. Variabel work engagement memberikan kontribusi yang bermakna dalam memprediksi kinerja kerja
3. Variabel budaya organisasi menjadi prediktor yang lebih baik bagi kinerja kerja dibandingkan work engagement

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, Wilmar B. Schaufeli, *The Crossover of Burnout and Work Engagement among Working Couple*, Jurnal : Human Relations, p. 661-689, London : The Tavistock, 2005
- [2] Basuki, Johanes, *Hubungan Antara Persepsi Sistem Manajemen dan Budaya Perusahaan Dengan Kepuasan Kerja*, Thesis, tidak dipublikasikan, Depok : Univ. Indonesia, 1994
- [3] Chughtai, Aamir Ali, et all., *Work Engagement and Its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis*, jurnal : Institute of Behavioral and Applied Management, Ireland : Dublin City University Bussiness School, 2008
- [4] Derek R. Avery et al., *Engaging the Aging Workforce: The Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction With Coworkers, and Employee Engagement*, Journal of Applied Psychology : The American Psychology Association, 2007
- [5] Hair, J.F, Anderson, R.E, Tatham, R.L, & Black, W.C, *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., New Jersey : Prentice Hall, 1998.
- [6] Kaplan, R.M & Saccuzo, D.P, *Psychological Testing Priciples Application, Issues*, 3rd ed., California : Broke/ Cole, 1993.
- [7] Kerlinger, F.N & Lee, H.B, *Foundations of Behavioral Research*, 4th ed., California : Harcourt College Publisher, 2001.
- [8] Marisa Salanova, et all., *Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty : The Mediation of Service Climate*, Journal of Applied Psychology : The American Psychology Association, 2005
- [9] Munandar, Ashar Sunyoto, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta : UI Press, 2001
- [10] Nunnally, J.C & Berstein, I.H, *Psychometric Theory*, 3rd ed., New York : McGraw Hill, 1994.

- [11] Robbins, Stephen, *Perilaku Organisasi*, terj., Jakarta : Prenhalindo, 1996.
- [12] Sabine Sonnentag, *Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior : A New Look at The Interface Between Nonwork and Work*, Journal of Applied Psychology : The American Psychology Association, 2003
- [13] Teraju, Abdur Rahim, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PAM Jaya yang diperbantukan di PT Palyja*, Thesis, tidak dipublikasikan, Jakarta : STIA LAN, 2008
- [14] Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat, 2009
- [15] Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat, 2007
- [16] Yitzhak Fried et.all, *The Moderating Effect of Job Security on the Relation between Role Clarity and Job Performance : A Longitudinal Field Study*, Jurnal : Human Relations, vol. 56, p. 787-805, London : The Tavistock, 2003